



## La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

**127 | 2010**  
**janvier - février 2010**

---

# Quelle relation et quels échanges entre l'institution culturelle, ses financeurs privés et ses publics ?

Christophe Tardieu

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/186>

DOI : 10.4000/ocim.186

ISSN : 2108-646X

### Éditeur

OCIM

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2010

Pagination : 25-29

ISSN : 0994-1908

### Référence électronique

Christophe Tardieu, « Quelle relation et quels échanges entre l'institution culturelle, ses financeurs privés et ses publics ? », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 127 | 2010, mis en ligne le 01 janvier 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/186> ; DOI : 10.4000/ocim.186

---

Tous droits réservés

# Quelle relation et quels échanges entre l'institution culturelle, ses financeurs privés et ses publics ?

Christophe Tardieu \*



Le « science wagon » réalisé avec le Groupe PSA Peugeot Citroën, à l'occasion du lancement officiel au musée des Sciences de Pékin en septembre 2007.

© Fondation Villette-Entreprises

L'exemple de la Fondation Villette-Entreprises mise en place à la Cité des Sciences et de l'Industrie apporte un éclairage sur la problématique des partenariats développés par les institutions muséales : cette expérience spécifique dans la mise en œuvre et le suivi de partenariats en matière de culture scientifique et technique fournit quelques éléments de réponse à la question posée.

Cette question très vaste n'a pas de réponse unique. La nature des projets, des institutions culturelles et de leur environnement constituent autant de variables à prendre en compte.

En revanche, même si le besoin est souvent réel, échafauder une relation sur le seul aspect financier est réducteur voire maladroit surtout à l'occasion d'une première approche ou en fonction d'une conjoncture économique donnée.

Il est préférable d'introduire dès à présent le terme de partenariat, qui définit une autre idée de la relation et nous essaierons plutôt de répondre à la question ainsi formulée : « quelle relation et quels échanges entre l'institution culturelle, ses partenaires et ses publics ? ».

Le partenariat est un terme générique qui, selon les projets, peut revêtir plusieurs formes (mécénat, parrainage, sponsoring...). C'est en tout cas toujours une construction à plusieurs selon des mécanismes souvent complexes, parfois imprévisibles et qui demande de l'empathie de la part des différentes parties. Néanmoins, il est toujours de ce fait une source d'enrichissement réciproque.

\* Christophe Tardieu est responsable des partenariats à la Fondation Villette-Entreprises  
c.tardieu@cite-sciences.fr

Toute institution culturelle qui veut se développer cherche à diversifier, accroître et fidéliser ses publics en proposant une offre pertinente à travers des contenus toujours plus concrets, crédibles et actualisés. Pour cela, une association avec des partenaires peut procurer des ressources complémentaires (expertise, contenus, financements), en leur permettant de participer à la diffusion de la Culture auprès du grand public, dans une démarche citoyenne.

Pour le bénéfice du public dont la satisfaction est l'objectif commun, la relation « Institution/Partenaire » doit s'inscrire dans une certaine durée indispensable au développement de la confiance et nécessite de partager une stratégie. L'exercice est loin d'être naturel, en présence de deux mondes qui ont chacun leurs codes et leurs représentations.

Dans la recherche de partenaires, une vraie préparation est indispensable de la part de l'institution culturelle (études de publics, analyse de l'environnement économique, élaboration d'outils *marketing*...). Cela aide à définir un cadre le plus pertinent possible pour la mise en œuvre d'un partenariat dont les conditions favorables ne sont pas si fréquemment réunies.

Une fois ce travail effectué, une stratégie d'approche peut être élaborée, à chaque fois spécifique. Il faut non seulement vendre l'intérêt d'un projet mais également avoir imaginé un intérêt pour le partenaire qui souvent, n'a jamais pensé construire quoi que ce soit avec l'institution. On ne peut pas tout (et parfois n'importe quoi) demander à un partenaire. Dans la mesure du possible, il est nécessaire de concevoir la meilleure adéquation avec ce que l'on sait du partenaire potentiel et de ses besoins. Cette personnalisation de la démarche doit s'effectuer avec le souci de se démarquer grâce à quelques outils simples présentant le projet et qualifiant une ambition qui doit devenir commune. La démarche doit également anticiper le fait que les partenaires sont souvent sollicités de toute part et que leurs rythmes de décision (validation, budgets...) sont propres et rarement en phase avec ceux de l'institution. Par exemple l'interlocuteur côté partenaire, avec qui il sera plus efficace de travailler s'il est au niveau local, n'est pas forcément celui qui détient les budgets. Il faut en tout cas éviter une approche centrée sur une levée de fonds à court terme qui se traduira dans la grande majorité des cas par une fin de non recevoir. Plus généralement, il convient d'avoir une certaine souplesse qui permettra de poser les bases d'un échange constructif. C'est vrai au niveau du contenu en évitant de présenter un projet trop verrouillé qui n'autorise pas d'enrichissement extérieur mais

également sur le plan budgétaire en permettant par exemple un étalement des versements.

Lorsque le partenariat se concrétise de façon positive et au-delà de la nécessaire contractualisation, l'accompagnement du partenaire au sein de l'institution est un gage de réussite de la relation. Il faut l'aider à valoriser ce partenariat en particulier à travers un système de contreparties qui permettent l'organisation d'événements, parfois sur-mesure en adaptant une offre « catalogue » à de nouveaux besoins spécifiques, pour toucher au-delà du grand public, des cibles différentes, dans les sphères professionnelles ou internes. Ensemble, un triple objectif doit être atteint : des visiteurs en nombre, des retombées et évaluations positives (presse, publics) ainsi qu'une bonne exploitation événementielle du partenariat.

Idéalement, une opération de partenariat qui se termine ne doit pas signifier la fin de la relation. Il faut au contraire continuer à associer le partenaire le plus régulièrement et en amont possible à la vie de l'institution à travers des réunions d'information, des invitations à des événements (inaugurations)... Cela est aussi vrai vis-à-vis de contacts qui pourraient devenir des partenaires dans un futur plus ou moins proche dans l'environnement de l'institution culturelle et avec qui il faut également entretenir des relations régulières.



Louis Gallois, président de Vilette-Entreprises  
le 28 novembre 2006, pour les vingt ans  
de la Fondation Vilette-Entreprises  
© Fondation Vilette-Entreprises

## La Fondation Villette-Entreprises, un espace original pour la mise en œuvre de partenariats

Dès la naissance de la Cité des Sciences et de l'Industrie, en 1986, les fondateurs ont voulu y associer les milieux industriels, économiques et de la recherche. C'est ainsi que la Fondation Villette-Entreprises, structure indépendante actuellement placée sous l'égide de la Fondation de France a été créée.

Depuis 23 ans, elle a pour mission de réunir sur le long terme, des entreprises, des fédérations professionnelles et des organismes de recherche soucieux de promouvoir la science, la technologie et l'innovation auprès des jeunes et du grand public, en développant des partenariats avec les musées scientifiques, en France et dans le monde, en particulier avec la Cité des Sciences et de l'Industrie et bientôt avec le nouvel établissement issu du rapprochement avec le Palais de la Découverte.

Louis Gallois, président exécutif d'EADS, insiste sur la portée de cette mission : « *En tant que président de la Fondation, mais aussi en tant que chef d'entreprise, la promotion de la connaissance scientifique et technologique auprès des jeunes m'a toujours tenu particulièrement à cœur. Une entreprise doit ses performances à sa capacité à maintenir un flux constant d'innovation, de recherche de nouveaux produits et de nouvelles méthodes : elle doit sans cesse attirer de nouveaux talents, de nouvelles idées. Il est donc important de faire naître la passion de la recherche, de l'innovation et du progrès dans le cœur et l'esprit des jeunes et ce, d'autant plus que certains pays d'Europe, et notamment la France, sont confrontés à une baisse chronique du nombre d'étudiants dans les filières scientifiques et techniques* ».

Face à ce constat, il existe une véritable opportunité de valoriser des savoir-faire industriels et la recherche auprès du grand public, à travers les centres de culture scientifique et technique. Ces derniers accueillent chaque année au niveau européen plusieurs dizaines de millions de visiteurs qui viennent chercher des informations de qualité sur la science, la technologie et les problèmes de société qui s'y rattachent.

## Une passerelle entre des mondes différents pour un enrichissement mutuel

Mais comment rapprocher et faire travailler conjointement le monde industriel et économique avec celui des musées scientifiques ? *A priori* ils se connaissent peu, n'ont pas les mêmes modes de fonctionnement ni le même langage mais ils peuvent pourtant trouver



L'affiche de la Cité des Enfants 5-12 ans  
© CSI

des intérêts communs dans certaines collaborations. La Fondation Villette-Entreprises constitue une réponse garantissant le respect des intérêts de chacun, partenaires extérieurs, musées et publics. En facilitant la compréhension mutuelle entre des mondes différents et *a priori* éloignés, elle a su initier une nouvelle forme de partenariat durable et constructive en faveur de la culture scientifique et technique.

Une entreprise ne songe peut-être pas naturellement à s'associer aux musées scientifiques. Il est donc utile de lui faire découvrir ces lieux de vulgarisation qui proposent une approche juste et équilibrée des réalités scientifiques et industrielles. Cela permet au partenaire de toucher des publics difficilement accessibles autrement (milieu éducatif, jeunes, collectivités...) et dans un environnement neutre. C'est également un élément fédérateur pour le personnel de l'entreprise, fier de montrer ses métiers. Par ailleurs, le réseau des musées scientifiques offre souvent la possibilité pour une entreprise d'accompagner l'itinérance des expositions et ainsi accéder, dans d'autres régions ou pays, à une notoriété auprès de publics et de décideurs qu'elle aurait du mal à atteindre autrement.



## Une mobilisation exemplaire



L'Observatoire des Innovations à la Cité des Sciences et de l'Industrie  
© Fondation Villette-Entreprises



L'exposition permanente *Objectifs Terre, la révolution des satellites* inaugurée le 8 juillet 2009.  
© CSI/S. Chivet

La Cité des Sciences et de l'Industrie a décidé il y a quelques années de renouveler et transformer tout un secteur rebaptisé à cette occasion « *galerie des innovations et du développement durable* », composée d'expositions permanentes et temporaires.

La première étape fut la mise en place de l'Observatoire des Innovations, exposition composée de cinq îlots d'environ 50 m<sup>2</sup> chacun dont quatre sont renouvelés tous les 18 mois en partenariat. La Fondation Villette-Entreprises a très largement contribué à la conception et à la création de cet espace dont l'objectif est de montrer l'innovation comme une histoire et un processus. Les premiers îlots, inaugurés début 2006 par le ministre de la Recherche, ont été réalisés en partenariat avec l'APCM (l'Assemblée Permanente des Chambres de métiers) sur l'Innovation dans l'artisanat, la DGA (Délégation Générale pour l'Armement) avec le concours du Groupe Safran, sur le carbone, Essilor sur le verre progressif, la SNCF sur l'innovation en matière d'information dans les gares. La seconde génération d'îlots, lancée fin 2008, bénéficie du partenariat d'Air Liquide sur l'hydrogène comme nouvelle énergie, de Siemens sur l'innovation au service de la maîtrise

de l'énergie, de Thales sur la gestion du trafic aérien et de l'UIC (Union des Industries Chimiques) sur la chimie de demain. Les partenaires de la troisième vague, qui devrait ouvrir fin 2010, sont en cours d'identification.

Le succès de cette exposition est croissant auprès du public qui y trouve des présentations très concrètes et juge la présence des partenaires parfaitement légitime, fondée sur la mise en valeur de leurs activités de recherche/développement. En outre, c'est une formule plus légère qu'une grande exposition temporaire ou permanente – notamment en matière de contributions en contenu et financière – qui permet de mobiliser plusieurs partenaires sur une durée assez longue. Nous pointons de nouveau ici la nécessité de pouvoir proposer à nos partenaires une palette la plus large possible de partenariats adaptés à leurs possibilités.

Par ailleurs, de part et d'autre de cet Observatoire des Innovations, trois grandes expositions permanentes sont en cours de renouvellement. Là aussi, la Fondation Villette-Entreprises est à l'origine des partenariats et notamment avec EADS Astrium, l'ESA et le CNES pour *Objectifs terre, la révolution des satellites* (ouverte depuis juillet

2009), avec Total et Areva sur la thématique *Énergies* (ouverture 2010), avec Air France, PSA Peugeot Citroën, la RATP, Renault et la SNCF sur la *Mobilité* (ouverture 2011). Près de 2/3 de ces partenaires étaient déjà impliqués dans les versions précédentes de ces expositions et ont souhaité s'associer aux renouvellements en insistant sur la nécessité d'avoir des contenus actualisables. Malgré une conjoncture économique devenue très difficile en cours de projets, tous les partenaires ont tenu à maintenir leur partenariat. Ces difficultés réelles de court terme n'enlèvent pas l'importance et la nécessité de participer à la diffusion de la culture scientifique et technique sur de grands enjeux de société, notamment vis-à-vis des jeunes.

Au total, cette « campagne » de partenariats menée par la Fondation aura permis de bâtir sur plusieurs années un ensemble réunissant pour le moment 19 partenaires – fortement impliqués dans la conception des projets – qui ont compris ou restent convaincus de l'intérêt de s'associer à l'institution sur le long terme, certains depuis plus de quinze ans.

Dans le « partage » des rôles, les partenaires doivent être conscients des contraintes et du savoir-faire des musées scientifiques, à travers le choix des sujets et la façon de les aborder, leur devoir d'impartialité ainsi que la mise en forme muséographique. Il s'agit là d'une forme de contenu à la fois rigoureusement scientifique, objective et didactique, qui permet de faire connaître leurs métiers, leurs richesses et leurs valeurs au plus grand nombre. C'est une approche radicalement différente des média traditionnels, plus au service d'une communication « produit » et publicitaire. De leur côté, les musées scientifiques peuvent avoir des réticences à travailler avec les entreprises et craindre de perdre une certaine liberté. Pour autant, il est très important pour eux d'être en liaison avec le monde économique au sens large. Au quotidien, le premier et principal contact du public avec la science et la technologie se fait par l'intermédiaire des produits industriels. Ce partenariat permet ainsi la production de messages actualisés et appuyés sur des exemples concrets, grâce à un travail mené en commun entre les concepteurs des musées et les partenaires, notamment dans leur secteur recherche et développement.

La collaboration avec un partenaire extérieur peut en outre favoriser un accroissement et un renouvellement des visiteurs (en particulier les collaborateurs et leurs familles, les relations professionnelles...) et peut procurer une ouverture internationale. Autant d'atouts qui jouent en faveur d'une meilleure notoriété.

Dans cette relation, la légitimité des entreprises à parler de technique et de sciences, et leur compétence en la matière doit être reconnue par le musée qui doit également accepter un besoin – souvent raisonnable – de retour d'image. Il faut accepter la notion de partenariat privé et chercher à comprendre comment une entreprise fonctionne. Cette relation volontaire est au final une opportunité plus qu'une contrainte.

Finalement, avec une attitude réciproque d'ouverture et de transparence ainsi qu'une juste répartition des coûts, les intérêts des partenaires recoupent assez souvent les intérêts des musées scientifiques dans cette mission devenue commune : faire connaître la recherche et l'innovation au grand public et notamment aux plus jeunes, qui seront les forces vives de demain.

### Une grande diversité de partenariats à travers la Fondation

La Fondation favorise la réalisation d'expositions de grande qualité, temporaires ou permanentes. Qu'il s'agisse d'expositions initiées par la Cité des Sciences et de l'Industrie ou de sujets d'expositions proposés par ses membres, la Fondation joue un rôle de catalyseur.



Visite de l'usine d'assemblage de l'Airbus A380 à Toulouse, le 4 décembre 2008

© Airbus

Accompagnée de comités d'experts spécifiquement désignés, elle participe à l'émergence des projets, les analyse, les évalue, et suit leur réalisation. Dans les deux cas de figure, ce sont les équipes de la Cité des Sciences et de l'Industrie qui gardent la maîtrise de la ligne éditoriale et de la muséographie. Certains partenariats, grâce à la Fondation, peuvent également être prolongés en régions ou à l'international.

Plus généralement et au-delà des seules expositions, la Fondation incite ses partenaires à nourrir l'approche pédagogique et éducative de la Cité des Sciences et de l'Industrie de diverses manières : participation régulière aux cycles de conférences, prise en charge de certaines actions sociétales (accompagnement scolaire, soutien de projets pédagogiques de classes défavorisées...), rencontres métiers entre chercheurs et étudiants...

En complément, un des rôles importants de la Fondation Villette-Entreprises – essentiel dans la relation de partenariat – est l'accompagnement du partenaire pour valoriser une opération, en particulier dans le cadre des contreparties. Cela peut se traduire par des événements internes et externes à différents niveaux (réunions de direction, lancement de produits, journée des nouveaux embauchés, formations, colloques, travail avec les professeurs et visites de classes, week-ends en famille...).

Par ailleurs, en dehors de son rôle d'interface, la Fondation propose des séminaires, des groupes de réflexion et de partages d'expérience ainsi que des voyages d'étude, qui sont autant d'occasions d'ouverture et de rencontres entre les partenaires et les musées scientifiques.

Toutes ces actions menées par la Fondation Villette-Entreprises contribuent à un rapprochement de ces deux mondes et à une meilleure compréhension mutuelle sur le long terme. Elles rendent plus naturelle la volonté réciproque de mener des actions de partenariat.